العـــدد 15
BUSINESS DIGEST
العدد الخامس عـشر - مارس 2003
المختار الإداري
السنـــة الثانـــية
www.edara.com
مقتطفات وخلاصات ومقتبسات باللغة العربية، لأفضل وأحدث ما تنشره دوريات وصحافة العالم الإدارية
للمشتركين فقط

لماذا نجحت اليابـــان؟

ما نتعلمه اليوم .. نفعله غداً

يقول اليابانيون:

«يمكن للقزم أن يرى أبعد من العملاق إذا تسلق على كتفيه».
«من يستطيع أن يرى لمسافة ثلاثة أيام قادمة، سيظل غنيا لثلاثة آلاف عام».
«إذا حاولت أن تصطاد أرنبين، فإنك ستترك الأول وتضيع الثاني».

ويقول علماء الاجتماع اليابانيون :
«ليس مطلوبا أن نزرع في النفوس مبدأ احترام القانون، المهم أن نزرع مبدأ احترام الحق. فالترافع في المحاكم ليس لعبة ينجح فيها من يجيد اللعب بأسانيده القانونية». نعم. فللتعاقد في اليابان مفهوم مختلف، فهو يهدف إلى إنشاء «علاقة إنسانية» بين أطراف العقد. وهناك شرط في العقد يسمى «شرط الإخلاص» ينص على «أنه في حالة وجود خلاف بين المتعاقدين فإن الأطراف ستعيد مناقشة موضوع الخلاف «بكل إخلاص».
يوجد في اليابان منتج مستورد من الإمارات ويحمل اسما عربيا هو «مسافي»، وهو مياه للشرب كتب على كل زجاجة منها تركيبة الماء ومواصفاته بلغة يابانية. يروي صاحب الشركة الإماراتيه أنه قبل التعاقد على توريد مياه «مسافي» لليابان، طلب الوكيل الياباني زيارة المصنع في رأس الخيمة. الزيارة لم تكن عادية لمعرفة مراحل الإنتاج والتقنيات المستخدمة في التعبئة والتغليف مثلا، ولكن لتفقد أحوال العمال ونظافتهم في مكان العمل وفي أماكن إقامتهم، ولرؤية غرف نومهم ونوع طعامهم. بل ذهب في مراجعة التفاصيل إلى نوع الأغطية والمفارش التي ينامون عليها.
في عام 1975 أذهل «هوندا» العالم عندما اخترعت شركته محرك السيارة Civic. وكان أول محرك سيارة يحافظ على البيئة حسب المواصفات العالمية. وعندما منحته جامعة «ميتشجان للتقنية» شهاد الدكتوراة، ألقى كلمة قال فيها : «عندما أنظر إلى الوراء أحس بأنني لم أحصد سوى نتائج سلسلة من الأخطاء. غير أنني فخور بما حققته، لأنه ليس هناك خطأ تكرر مرتين. النجاح يمثل 1٪ من عملنا الذي ينتج عن 99٪ من فشلنا».
لبت الكاتبة المغربية «فاطمة المرنيسي» دعوة لزيارة اليابان وجهتها لها «مؤسسة اليابان». سافرت الكاتبة العربية لتجيب عن هذا السؤال : «هل العمل والركض دون توقف عند اليابانيين مرض يصابون به منذ الولادة أم إنه سلوك ينشأون عليه؟». قبل شهرين من السفر أبلغها اليابانيون أن عليها عندما تصل إلى المطار أن تذهب إلى القصورة (14) وتقف أقصى يسار الدائرة، حيث سيكون ممثل الشركة بانتظارها. وما إن وصلت إلى المكان المحدد، حتى بادرها الرجل الموعود محييا : «صباح الخير بروفيسور مرنيسي، هل كانت الرحلة جيدة؟ هناك سيارة تنتظرك في الخارج، وهذا برنامج رحلتك التي ستستمر 14 يوما».
تقول الدكتورة المرنيسي : «لدينا نحن العرب الكثير من الوقت، لكننا نقضي نصفه في انتظار الآخرين، والنصف الثاني في التساؤل عما سنفعله».

المهندس راشد الليم
مدير المنطقة الحرة - الحمرية - الشارقة

محتويات العـدد

تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شـــعاع)

روبرت ردفورد في حوار حول:
إدارة التغيير بين الممكن والمستحيل

يعمل كثيرون منا في صناعات ومجالات يتمنون لو استطاعوا تغييرها. ولكننا ننتهي إلى الانصياع لقواعدها وقوانينها المستقرة ونتخلى عن أحلامنا المثالية الداعية لتغييرها. وبدلاً من أن نعمل على تغييرها نتأقلم معها. وبهذا نخسر أنفسنا لنكسب صناعتنا. تجد الطبيب مثلاً يطلب الإطلاع على فاتورة علاج المريض قبل الإطلاع على أعراض المرض. والمدير يأمر بالتخلص من النفايات الضارة في النهر كي يقلل نفقات نقلها إلى المكان المناسب.

هذه الممارسات ناتجة عن الانصياع لقواعد الصناعة بدلاً من تحديها. فمعظم المديرين يعتقدون أن الإدارة هي فن تحقيق الممكن، وليست فن تحقيق المستحيل.

لكن بعض المديرين يتحدون قواعد الصناعة السائدة. بل وترتكز نجاحاتهم على تحديهم لقواعد الصناعة التي يعملون بها. بالنسبة لهؤلاء تعتبر الإدارة فن تحقيق المستحيل.

روبرت ردفورد الممثل والمخرج العالمي الحاصل على جائزة أوسكار، أحد هؤلاء المديرين. فمنذ أن حصل جائزة أوسكار عام 1980 وهو يتحدى قواعد الصناعة السائدة في هوليود. انشأ (روبرت ردفور) معهد (صن دانس) (Sundance Institute) ليكون أول مؤسسة تتبنى أعمال صغار المؤلفين والمخرجين. وهذا على عكس ممارسات هوليود التي تركز على كبار النجوم والمخرجين ومشاهير الكتاب والمؤلفين. استطاع (ردفورد) أن يدفع بأسماء مخرجين ومؤلفين مغمورين إلى النجومية.

يحدثنا (ردفورد) عن تجربته الجريئة في التغيير، ويضرب مثلاً بالمهارات الإدارية لفنان لم يستسلم للقواعد السائدة في صناعة الفن. ويجعلنا نتمنى أن نرى بين المديرين من ينجح مثله في التغيير.

(س) الفنان روبرت ردفورد، هل ترى فرقاً بين الانصياع والتغيير؟ من وجهة نظرك ما هو الانصياع وما هي طرق الانصياع والاستسلام لقواعد صناعة كصناعة السينما مثلاً؟

(ج) هناك طريقة واحدة للاستسلام والانصياع لقواعد الصناعة التي تعمل بها. فأنت تكتفي بأن تترك الصناعة تملي عليك قراراتك وتفضيلاتك، ثم تلتمس لنفسك الأعذار وتقول: (ماذا تتوقع مني أن أفعل؟ لابد لي أن أحقق مبيعات مرتفعة، أو لابد أن أقلل النفقات إلى كذا) ثم تحسب حساباتك وتسمح للأرقام بأن تقود تصرفاتك وتوجه قراراتك. فتفقد نفسك ولا تشعر بقيمة أي نجاح تحققه. فلست أنت الذي تنجح بل الحسابات والأرقام. بل إنك كلما حققت نجاحاً فقدت نفسك أكثر وأحسست باليأس أكثر.

(س) ما هي طرق التغيير إذن؟ وكيف يمكن لأي إنسان أن يغير الصناعة التي يعمل بها أو البيئة التي يتحتم عليه أن يعيش فيها ويكسب منها؟

(ج) **هناك طريقتان للتغيير:**
يمكنك أن تغير مبتدئا بالداخل، فتعمل من القاعدة حتى تصل إلى القمة؛ أو أن تغير من الخارج، بأن تعمل في الاتجاه العكسي، من القمة حتى تصل إلى القاعدة.

وتشترط الطريقة الثانية أن تتمتع بقدر كاف من السلطة والقوة لفرض التغيير من أعلى. وهذا أمر نادر. إذ يفضل من يقبعون على قمة الهرم الإبقاء على الأمور كما هي دون تغيير. لأنهم يفزعون عندما يدركون حجم الجهد اللازم لذلك.

> «تصرف بحسم وتحمل النتائج. فلا شيء في هذا العالم يتحقق بالتردد».
> توماس مكسلي

الطريقة الأولى أكثر واقعية. لكنها تتطلب قدراً أكبر من الصبر والتأني. مثال ذلك رجال الأعمال وأصحاب المشروعات entrepreneurs فهؤلاء يكونون متخصصون في مجال ما، ولكنهم يركزون على فكرة جديدة تخصهم ويضخون الاستثمارات فيها بغرض تحقيقها. هذا على العكس مما يحدث في المؤسسات الكبيرة والمستقرة. فهي تحجم عن تمويل مشروعات جديدة خوفاً من المخاطرة. وعبر طريق المخاطرة، يتحتم على رجال الأعمال تعلم العديد من الدروس القاسية في الفشل، قبل أن يصلوا إلى النجاح.

(س) ما هي الدروس التي تعلمتها من النجاح؟

(ج) تعلمت أنه من المستحيل أن تسوق مشروعك لدى الآخرين وفقاً لمفاهيمك أنت. عليك أن تترجم مشروعك إلى لغة السوق. أذكر أنني أنتجت فيلما اسمه المتسابق الهابط **Downhill Racer** كنت متحيزاً جداً لفكرتي وعملي، وكان كل ما يهمني هو الانتهاء من تصوير الفيلم بغض النظر عن التكاليف. وفي النهاية رفضته دور العرض فخسرت كثيراً. وهنا تعلمت أن النجاح ليس فقط مسألة تقديم جديد. عليك أن تقنع الآخرين بأن هذا الجديد يمكن بيعه ويمكن للسوق قبوله.


بما أن الفئران تعقد اجتماعاً، لماذا لا نجتمع نحن ايضاً

خسرت كثيراً ولكني تعلمت أنه من الصعب أن تغير صناعة كاملة بتحديها بشكل سافر. عليك أن تهدئ من روعك، وتعمل على تغيير النظام من داخله ودون جلبة. أي أن التغيير الفعال هو التغيير التدريجي.

(س) ما هو هدف التغيير التدريجي؟ وما هو المقصود بعدم الجلبة؟

(ج) القصد هو اكتساب المصداقية. إذا اشتهرت بأنك تتمرد على قواعد الصناعة فمن الصعب أن تجد من يتعامل معك.

سيعتقدون أنك أناني ولا تحفل بالكسب أو الخسارة وسيحجمون عن التعامل معك أو تأييدك. عليك أن تثبت أنك تهتم بهم. الناس لا يرون فيك ما تراه أنت في نفسك. فإذا لم تعطهم ما يتوقعون فستخسرهم.
كنت ذات مرة ألقي خطبة في نفر من رجال الأعمال. وأعترف بأنها كانت خطبة مملة، فقد أكثرت من الحديث المتحمس عن (ما ينبغي) و(ما لا ينبغي)، وعندما نزلت عن منصة الإلقاء صافحني أحد رجال الأعمال الكبار وبادرني: (لدي سؤال هام جداً)، وظننت أنه سيطرح عليّ سؤالاً حول ما قلته للتو، إلا أنه سألني: (هل أديت بالفعل القفزة الخطيرة التي رأيناها على الشاشة في فيلم (باتش كاسيدي)؟). تعلمت يومها أن لكل شخص مجاله، وأنك لا تستطيع أن تفرض رأيك على الآخرين، خاصة إذا تحيزت له وانفعلت. عليك أن تبحث عن أرضية مشتركة بينك وبينهم. ومن هنا يبدأ التغيير.

(س) ماذا يحدث بعد نجاح جهود التغيير؟ هل تتوقف عن التغيير وتتحول إلى التقليد؟

(ج) هذه نقطة هامة. لا يجب أن تتحول جهود التغيير في أية لحظة نحو التقليد، ولو بحجة الاستمتاع بالانتصارات المتحققة. أنا قلق على معهد (صن دانس) بسبب ما يصادفه من نجاح أكثر من قلقي على ما يصادفه من فشل. فعندما ننجح في عرض أعمال أحد الفنانين المغمورين، هناك احتمال أن يتحول إلى نجم. ويؤدي هذا إلى زيادة عروض التعاقد معه، مما قد يغريه بالرضوخ والانصياع لقواعد هوليوود. فيفقد تفرده الذي أدى بنا إلى اكتشافه.
في النجاح مخاطر بقدر ما فيه سعادة. يمكن بسهولة أن نصبح عبيداً للنجاح، ونتخلى عن رغبتنا في التغيير والتفرد التي وجهتنا نحو النجاح من البداية. فقد يتحول النجاح إلى سبب من أسباب الفشل. وقد يصبح الفشل سبباً في النجاح. الفشل يمنحك الفرصة للتجربة والمحاولة وحتى للابتكار.

(س) ما الذي يحفظ النجاح من الانزلاق نحو الفشل؟

(ج) أعتقد أن ما يحفظ النجاح من الانزلاق إلى الفشل هم الآخرون. فالمؤسسة التي أنشأتها تضم أشخاصا لهم رؤية مختلفة عن رؤيتي. هم يكملون ما لدي من نقص وعجز. فكثيراً ما تفشل المؤسسات التي تترك لقيادة رجل واحد طوال الوقت. من الأفضل مشاركة الآخرين الذين ربطوا مصيرهم بمصيرك والذين أصبح نجاحك نجاحاً لهم. وجود هؤلاء إلى جانبك يسمح لك بقدر من الشعور بالأمان.
لدي إستراتيجية نفسية أسميها (العودة إلى الصفر). فعندما أحقق انتصاراً، لا أعيره اهتماماً كبيراً. بل أتعامل معه وكأنه لم يكن. فأنا أعلم جيداً أن حالات النجاح لا يمكن استنساخها أو تكرارها. كل حالة لها ظروفها الخاصة، ولا يمكنني أن أضمن تحقيق نفس النجاح مرة أخرى أو حتى استمراره.
صحيح أنني تعلمت التغيير حتى أصبح حرفتي. إلا أنه ما زال أمامي الكثير الذي يستدعي التغيير!



المصـــدر:
Turning an Industry Inside Out: A Conversation with Robert Redford. Harvard Business Review. Vol. 80, No. 5. May 2002. Pages: 57 - 62

حكمــاء الإدارة

«لا يكفي أن نعرف؛ يجب أن نطبق. ولا يكفي أن نريد، يجب أن نفعل».
جوته

«يعرف الصيادون أن البحر خطير، وأن العاصفة رهيبة، ولكنهم لم يقتنعوا بأن كل هذه الأسباب تكفي لكي يبقوا على الشاطىء».
فان كوخ

«يموت الجبان عدة مرات؛ ولا يتذوق الجسور طعم الموت إلا مرة واحدة».
ويليام شكسبير

«القادة النادرون في كل العصور هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة التي لا يحلم بها الآخرون، ودائما يحققون ما هو أكثر منها».
توماس واطسون

«بالقلب فقط يستطيع الإنسان أن يرى بدقة. الجوهري والأساسي لا يرى بالعين فقط».
أنتوني دي سانت إكسوبري

«المنطق والتحليل العميق يمكن أن يشل الأفكار. الأفكار مثل الحب، كلما فسرته وبررته أكثر، كلما اختفى أسرع».
ويليام بيرنباخ

«أريد أن أحذركم من اختيار أي شيء، أو تقرير أي شيء، لمجرد أنه آمن. من النادر أن تجد شيئا قيما وآمنا في نفس الوقت».
توني موريسون

«لا تستطيع أن تتنصل من المسئولية غدا بأن تتجنبها اليوم».
أبراهام لينكولن

«نصيبك وقدرك في الحياة ليس مسألة حظ بل مسألة اختيار؛ وهو ليس شيئا تنتظره بل هو شيء تنجزه».
ويليام جيننج برايان

«كل يوم هو يوم جديد، ولسوف تكون مخرجاتك منه مساوية لمدخلاتك».
ماري بكفورد

«لا يتحقق الكمال عندما لا يبقى هناك شيء تضيفه، وإنما عندما لا يبقى هناك شيء تحذفه».
أنتوني دي سانت إكسبري

«إنه لأمر مضحك وبسيط؛ عندما ترفض أن تقبل أي شيء إلا الأفضل، فإنك في الغالب الأعم ستحصل عليه».
سومرست موم

مشكلة وثلاثة حلول



في انتظار الابتكار

بينما كان يطالع صحف الصباح لمح المدير العام ما أثار استياءه. قرأ خبرا نشرته الشركة المنافسة لتعلن عن سبقها مرة أخرى في طرح منتج جديد في الأسواق. مضى يقرأ الخبر (أجهزة منزلية تعيش طوال العمر دون خدش بفضل الطلاء السحري الجديد. ستجد أجهزتنا دائماً جديدة وكأنك تراها لأول مرة).

استغرق في أفكاره، حتى دخل عليه مدير التسويق: (صباح الخير. ما الأخبار؟) فرد عليه التحية وناوله الجريدة التي تناولها مدير التسويق وقال: (قرأت الخبر. لا أعلم من أين يأتون بكل هذه المنتجات الجديدة. لابد أنهم استبدلوا مدير الإنتاج بمدير أكثر كفاءة.) نظر إليه المدير العام، وسأله: (ما هي أخبار المبيعات؟) فرد مدير التسويق على الفور: (أعتقد ..) وقبل أن يكمل جلس على أحد المقاعد ثم أشعل سيجارته: (أعتقد أن الموسم الحالي من أضعف مواسم البيع لدينا.) بدأت الشركات المنافسة تخترق سوقنا، ونحن لا نستطيع أن ننافس بالمنتجات القديمة، فالكل يبحثون عن منتجات جديدة.)

ثم أشار إلى الجريدة: (أنظر إلى هذه المنتجات. إنها رائعة ولامعة. كيف لم نسبقهم إلى فكرة طلاء الأجهزة، بدلاً من الأجهزة ذات الملمس المعدني التي نفرضها على عملائنا؟)

زم المدير العام شفتيه وقال: (لا تصف لي المشكلة، فأنا أعرفها جيداً. قل لي ماذا تقترح؟)

نهض مدير التسويق، وقال: (أرى أن نضغط على قسم الإنتاج حتى يطور منتجات جديدة يمكن بيعها واكتساح السوق بها. ولكني لن أتدخل في هذا الأمر. فهو ليس قسمي ولا أعلم ما يدور فيه.)

نهض المدير العام وقال: (قد يكون معك حق. سأذهب إلى قسم الإنتاج وأرى ما هي التطورات.) وقبل أن يخرج من الباب أخذ الجريدة معه.

في قسم الإنتاج:

دخل المدير قسم الإنتاج وحيا العاملين، وعندما وجد مدير الإنتاج على مقربة منه صافحه وقال: (ما هي آخر ابتكاراتك؟ هل ستفاجئنا بشيء جديد قريباً؟)

ابتسم مدير الإنتاج وقال له: (لا. ليس بعد! نحتاج وقتاً طويلاً حتى نطرح المنتجات الجديدة في السوق.)

قال المدير العام: (أخشى أن نتأخر. فمنافسونا لا ينتظرون، بل يطرحون كل يوم منتجات جديدة. انظر.) ومد إليه يده بالجريدة: (هل رأيت هذا الخبر؟ لقد طرحوا منتجاً جديداً.)

نظر مدير الإنتاج إلى الجريدة فترة من الوقت، وقال: (ولكن هذا ليس منتجاً جديداً. لقد أعادوا طلاء نفس المنتجات القديمة. هذا كل ما في الأمر.)

رد المدير العام: (لا يهمني إذا كان هذا منتجاً جديداً أم قديماً. كل ما يهمني في الموضوع هو أنه قد أدى إلى زيادة المبيعات. بينما تنهار مبيعاتنا نحن.)

رفع مدير الإنتاج رأسه ونظر إلى المدير العام مباشرة، وقال: (هل تعتقد أنني السبب في تراجع المبيعات؟)

أجاب المدير العام: (أنا لم أقل هذا، ولكن ما أقوله هو أنك إذا تمكنت من دفع أي منتج جديد إلى الأسواق قريباً فيمكنك أن تنقذنا من انهيار المبيعات. هذا ما أتوقعه منك بصراحة.)

فرد مدير الإنتاج وقد بدت على وجهه علامات الدهشة: (ولكننا نعمل على مشروع كبير يتطلب حوالي سنتين على الأقل قبل أن نحصل على أي شئ. فهل تتوقع مني أن أترك هذا الموضوع لأهتم بإعادة طلاء المنتجات القديمة؟ لقد اتفقنا على هذا في الاجتماع الأخير. عندما وضعنا استراتيجية المرحلة القادمة.)

رد المدير العام: (نعم. ولكن ماذا تفعل والمنافسون يخترقون السوق. هل نستمر في الانتظار سنتين أخريين؟ لا أرى في هذا حلا جيدا. أريد أن ينتهي المشروع بسرعة. يجب أن نصدر أي شيء سريع للعملاء ليعرفوا أننا قادرون على المنافسة.)

قال مدير الإنتاج: (لا يمكن إصدار هذا المنتج قبل أن تكتمل دورته كاملةً. نحتاج لسنتين على الأقل.)

في هذه اللحظة لحق مدير التسويق بالمدير العام في قسم الإنتاج، وفي يده ورقة وقلم، ووجه كلامه إلى المدير العام، قائلاً: (يجب أن نرد على الخبر التسويقي التي نشرته الشركة المنافسة بخبر مماثل غداً في نفس الجريدة وعلى نفس الصفحة. فماذا تقترح أن نكتب فيه؟)

رد المدير العام بنفاد صبر: (أكتب أننا في سبيلنا إلى تطوير منتج جديد، ولكن ليس قبل ثلاثة أعوام!) ثم غادر القسم وهو يكتم غيظه. كتب مدير التسويق ما قاله المدير، ولم يلحظ مغادرته وعندما رفع بصره عن الورقة ولم يجده أمامه أقترب من مدير الإنتاج وقال: (هل ذكر في أي شهر بالضبط بعد ثلاثة أعوام؟) فنظر إليه مدير الإنتاج باندهاش وتركه وانصرف.

وقت للتفكير:

عاد المدير العام إلى مكتبه وأغلق الباب برفق دون أن تبدو عليه علامات الغضب. ثم جلس إلى مكتبه وبدأ يفكر: (لقد تغيرت الصناعة. ومن الواضح أن دورة ابتكار المنتجات أصبحت أقصر وأسرع. وهذا يختلف عن أسلوب مدير الإنتاج، فهو يركز على منتجات تحتاج لفترات تطوير طويلة. فكيف أتصرف؟ كيف أقنعه بأن السوق قد تغير؟ شيء خطير أن تتغير الأسواق ويبقى موظفوك دون تغيير. هل نحتاج لتغيير مدير الإنتاج؟ ولكنه يتمتع بخبرة جيدة. كما أنه محبوب من الجميع. معظم منتجات الشركة الحالية من ابتكاره. فهل سيتأثر ذلك برحيله؟)

دق جرس الهاتف لتخبره السكرتيرة بأن أحد أصدقائه القدامى يطلب رؤيته. وعندما ذكرته بالاسم تذكره جيداً. فهو مهندس دؤوب وشاب عائد لتوه من الخارج، حيث شغل منصب مدير الإنتاج في شركة عالمية. فتساءل المدير: هل هذه مصادفة يا ترى؟ هل أطلب منه أن يتولى إدارة الإنتاج؟ قد تكون لديه بعض الأفكار الجيدة والقابلة للتنفيذ.

نهض من على مكتبه ليستقبل ضيفه وهو لا يعلم ماذا يقول أو كيف يتصرف. فماذا تفعل لو كنت مكانه؟

الحل الأول:
تغيير العقلية الإنتاجية

من الواضح أن سوق الشركة أصبح أسرع في طرح المنتجات الجديدة. فهي تعيش على مجدها الغابر، وما يهم المستهلكين هو الحاضر. تحول السوق من التركيز على العميل customer-centered إلى التركيز على التكنولوجيا technology-centered. وعلى الشركة أن تدرك ذلك وتساير هذا التغيير لتتمكن من التفوق.

والمشكلة هنا ذات وجهين ؛ مشكلة مخرجات ومشكلة مدخلات. المخرجات هي المنتجات الابتكارية التي يتم طرحها في السوق قبل المنافسين ؛ أما المدخلات فهم الموظفون العاملون على ابتكار وإصدار هذه المنتجات. المخرجات أو المنتجات التي يطلبها العملاء وتجذب انتباههم لم تعد هي التي تركز على وظيفة المنتجات وجودتها. فمن الواضح أن الشركة المنافسة كسبت العملاء بالتركيز على التصميم والتغليف. فلم يكن هناك تغيير كبير في وظائف الأجهزة الجديدة. كل ما هناك هو تغيير في جمال الطلاء. التركيز على تكنولوجيا الشكل يمكن أن يتيح ابتكارات أكثر مما لو اقتصرت الإصدارات الجديدة على وظائف الأجهزة وجودتها. وعلى مدير الإنتاج أن يفهم ذلك. وإلا سيقع في نفس الخطأ الذي وقع فيه صانعو الساعات السويسرية عندما أغفلوا انتقال صناعة الساعات إلى التكنولوجيا الرقمية.

لن يتأتى هذا لمدير الإنتاج إلا إذا غادر مكتبه وأقام علاقات مع العملاء وعرف متطلباتهم.

لكن لا أنصح بتغيير مدير الإنتاج. من المحتمل أن يكون لقرار استبداله أثر سيىء على بقية الموظفين الذين سيخشون أن يأتي عليهم الدور واحداً بعد الآخر. فمن المؤكد أن الموظفين يفكرون بطريقة فردية، بعيدا عن الاعتبارات العملية التي تتوخاها الإدارة في رفت وتعيين الموظفين. فالحل الذي أراه هو أن يعمل المدير العام على تغيير عقلية مدير الإنتاج، دون تغييره. وذلك من خلال ربطه بالعملاء واحتياجاتهم، وبإرساله إلى معارض ومؤتمرات في مجال عمل الشركة. فمن الممكن تغيير المخرجات دون تغيير شامل للمدخلات. بل من الأفضل الاكتفاء بتغيير العقليات.

الحل الثاني:
فصل الإنتاج عن البحوث والتطوير

المشكلة هنا ليست طرح منتجات جديدة أسرع من المنافسين. وليست تغيير مدير الإنتاج الحالي، حتى لو استقدم المدير العام مديراً جديداً لقسم الإنتاج فإن المشكلة الحالية ستستمر.

المشكلة التي أراها في هذه الشركة هي ذات طابع مؤسسي وليس فردي. ولن تتغير بتغيير الأفراد، بل ستبقى وتتكرر مع الموظفين الجدد. وفيما يلي أبعاد حل المشكلة المؤسسية التي تعاني منها الشركة :

❂ **الإنتاج للمستهلكين وليس للمؤرخين:** على الشركة أن تنسى فكرة أنها تنتج سلعاً جديدة كي تدخل بها التاريخ. الإنتاج يتوجه للمستهلكين، وليس لتسجيل سبق تاريخي للشركة. لا يجب أن يتم تركيز مخصصات الإنتاج على سلع تستغرق أكثر من ثلاثة أعوام في التطوير.

❂ **فصل الإنتاج عن البحوث والتطوير:** عندما يلاحظ المدير العام أن السوق الذي تعمل فيه الشركة أصبح أسرع في طرح المنتجات، فلا يجب أن يكون رد فعله هو تغيير مدير الإنتاج، بل فصل قسم الإنتاج عن قسم البحوث والتطوير R&D. فهذه طريقة فعالة للإسراع بدورة ابتكار منتجات جديدة وطرحها. فطالما بقى قسم الإنتاج مشغولاً بوظيفتي الإنتاج والبحوث والتطوير معاً، فسيكون أبطأ في ابتكار منتجات جديدة. وفي هذا الصدد يمكن أن يبقي المدير العام على مدير الإنتاج في موقعه على أن يستقدم مديراً جديداً للبحوث والتطوير.

The Sputtering R&D Machine

❂ **تنويع الابتكارات:** لا يصح أن تراهن الشركة على ابتكار واحد يستغرق فترة طويلة. عليها أن تنوع (حافظة الابتكارات) بين ابتكارات سريعة وأخرى متوسطة وثالثة طويلة الأجل. ولأن هذا القرار يقع ضمن مسئولية الإدارة الإستراتيجية فلا لوم على مدير الإنتاج فيه. اللوم على المدير العام نفسه.

❂ **تطوير العلاقات بين أقسام الشركة:** قد لا يكمن السر وراء ضعف الابتكار في القسم المسئول عنه. رأينا مدير التسويق يعزو عجزه عن تحقيق المبيعات المتوقعة إلى ضعف الابتكار. في حين يمكن أن يتسبب ضعف التسويق في قصور الإنتاج. قسم التسويق يجب أن يمد قسم الإنتاج بتغذية مرتدة من العملاء، وبنتائج بحوث التسويق وتطلعات العملاء. ولا يصح أن يقتصر تفكير قسم التسويق على الرد على المنافسين على صفحات الجرائد.



تحفيز الموظفين ودفعة للأمام !.

❂ **تشجيع الابتكار:** كل ما سبق لا يضمن أن تظهر أفكار تؤدي إلى منتجات مبتكرة. فقد أثبت علماء الإدارة أن بيئة العمل التي لا تكافئ الابتكار، تطرد الابتكار. فإذا لم يقم المدير العام بتشجيع المبتكرين ومكافأتهم بشكل مجز، سواء كانوا من قسم الإنتاج أو غيره، فهو بذلك يشجع الموظفين على الاستسلام للطريقة التقليدية في تسيير أمور الشركة فتذبل نزعتهم للابتكار.

❂ **تسجيل العلامات التجارية وبراءات الاختراع:** إذا كانت إستراتيجية الشركة المنافسة تقتصر على إصدار نفس المنتجات ولكن بتغليف أو شكل أو طلاء جديد، فالحل الأمثل أمام الشركة الأخرى هو تسجيل العلامات التجارية وبراءات الاختراع باسمها وبشكل قانوني بحيث تصعب على المنافسين سرقة تصميماتها وتقليد منتجاتها.

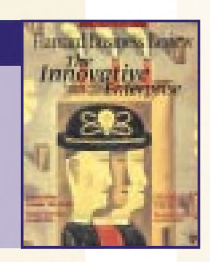
الحل الثالث:
الابتكار ليس الحل الوحيد

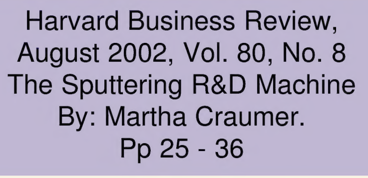
ليس الابتكار هو الحل الوحيد لمشكلات الشركة. يمكن مثلا الدخول في حرب أسعار مع المنافسين. وبما أن هؤلاء المنافسين قد زادوا من سرعتهم في طرح منتجات جديدة فمن المرجح أنهم يتحملون مصروفات إضافية. ما تحتاجه الشركة بالفعل هو جلسة عصف ذهني لتحديد طريقة الاستجابة المثلى لتحركات المنافسين. فمن الممكن أن تكون الاستجابة هي التركيز على المنافسة في الجودة، طالما أن المنافسين يقتصرون على المنافسة في التغليف والشكل فقط.

من الخطأ أن تجعل المنافسة تفرض عليك قواعدها الخاصة للتنافس، بل عليك أن تدفعها إلى التنافس بطريقتك أنت وطبقاً لقواعدك التي تجيدها والتي تنبع من الكفاءات المحورية لشركتك. الشركات التي تلتزم بالقواعد التي يفرضها المنافسون عليها تضيع وتنهزم.

لا ضير في استبدال مدير الإنتاج بالمهندس العائد من الخارج، لكن على المدير العام ألا يتخذ هذا القرار متسرعاً، لكن عليه :

- أن يدرس إمكانات المهندس الجديد بعناية ويرى ما إذا كانت تلائم الشركة أم لا. فلا يقع في مصيدة (الافتتان بالجديد)، وهي المصيدة التي يقع فيها معظم المديرين عندما يختبرون أحد المرشحين الجدد لوظيفة ما. فهم لا يستطيعون أن يروا فيه سوى حماسه وأفكاره الجديدة التي لم يصادفها في شركته، ويعجزون عن تخيل حالة هذا المرشح عندما يفشل في تحقيق هذه الأفكار أو عندما يتحتم عليه تغيير هذه الأفكار وبعد أن يمضي فترة عمل طويلة في الشركة.
- ألا يتخذ القرار وحده، عليه أن يستشير بعض معاونيه ليقف على احتمالات ردود الفعل لقرار استبدال مدير الإنتاج.
- أن يحسن معاملة مدير الإنتاج. وأن يفي بوعوده ويسلمه مكافأته ومستحقاته.





المصــدر:

Harvard Business Review,
August 2002, Vol. 80, No. 8
The Sputtering R&D Machine
By: Martha Craumer.
Pp 25 - 36

يمكنك أن تكون سعيدا

إذا اردت!

نشرت مجلة «الشخصية وعلم النفس الاجتماعي» في عدد ديسمبر 2002 دراسة للدكتور ويليام فليسون أستاذ علم النفس المشارك في جامعة ويك فورست Wake Forest University يقول فيها إن تصرفات الإنسان وأفعاله المنطلقة والمنفتحة تجعله يشعر بسعادة أكثر مما لو تصرف بشكل عادي أو انطوائي.

«كل فرد من عينة الدارسة كان أكثر سعادة عندما أدى العمل بانطلاق وانشراح منه عندما تصرف وأدى عمله وهو منطو وغير منطلق ومنغلق في سلوكه على الآخرين» يقول الدكتور فليسون : «حتى الانطوائيين والمنغلقين يستطيعون القيام بأعمالهم منطلقين ومنفتحين ليشعروا بسعادة أكثر من خلال تغيير سلوكهم».

وبغض النظر عما إذا كان الشخص خجولا أو منفتحا، فإن للانطلاق والثرثرة والمغامرة والجرأة والثقة تأثيرا إيجابيا على سلوكه. وتقريباً فإن لكل سلوك انفتاحي ومنطلق تأثيرا إيجابيا على الحالة المزاجية للإنسان. كما أن التعبير عن النفس عموما والحديث للآخرين وطرح الأسئلة في الفصول الدراسية والدندنة مع أي أغنية في الراديو تحدث كلها انعكاسات إيجابية فورية وتجعل الإنسان سعيدا فورا.

أجريت التجربة على طلاب الجامعة الذين سجلوا ملاحظات عن حالتهم المزاجية لمدة أسبوعين فأكدوا أنهم كانوا أكثر سعادة عندما تصرفوا بانطلاق ولم يشعروا بأي سعادة عندما تصرفوا بهدوء وتحفظ. وعندما شاركوا في حوارات جماعية في المختبر، طلب من الطلاب أن يتصرفوا بثقة وبحيوية وانطلاق، فجاءت المؤشرات اللاحقة تؤكد مدى استمتاعهم بعملهم. وعندما طلب منهم أن يتصرفوا بخجل وسلبية أشار نفس المشاركين بأنهم لم يكونوا سعداء ولم يستمتعوا بتلك اللحظات. وللتأكد من دقة التجربة تمت مقارنة ما رسموه وعبروا عنه من أحاسيس خاصة، بما وصفه زملاؤهم الآخرون لسلوكهم وما قالوه عنهم. فجاءت النتائج كلها لتؤكد دقة التجربة وأن الإحساس بالسعادة سلوك إنساني يمكن تقمصه وصنعه.

طلب الدكتور فليسون أيضا من أفراد التجربة أن يصفوا امتدادات أحاسيسهم ومشاعرهم في نهاية كل أسبوع من التصرف المنطلق، وفعلوا ذلك لعشرة أسابيع متتالية ليتبين في كل مرة وجود علاقة قوية بين التصرف الانفتاحي والمنطلق وبين الإحساس بالسعادة.

كمجتمع وأفراد تعودنا أن نعتقد أن الإحساس بالسعادة تجاه أي شيء وفي أي موقف يأتي دائما من خارجنا. ومن الغريب والطريف وغير المتوقع أن يكتشف الإنسان بأنه يستطيع الإحساس بالسعادة إذا أراد، وأن الشخصية هي أحد العوامل المؤثرة في السعادة، وأننا نملك السيطرة على شخصياتنا وإعادة تشكيلها.

فإذا قرر أي إنسان أن يصبح سعيدا واختار أن يتصرف ويعمل بانفتاح وجرأة وثقة أكثر، فإنه يملك القوة ليغير نمط حياته ومستواه المعيشي ومدى سعادته بصورة مباشرة، كما يقول الدكتور فليسون. فقد أثبت البحث والتجربة بأن الانطلاق يسبب السعادة في الحياة، وأن السعادة في متناول كل من أراد أن يكون سعيدا.

THE FUTURIST

المصــدر:

Cheryl Walker
Acting Extroverted Makes People Happier.
Future Update. February 19, 2003.

أقدم بورصة في العالم

- يتجة كبار المستثمرين عند هبوط أسعار الأسهم إلى الشراء مقتنصين فرصة انخفاضها، ليتسنى لهم بيعها بأسعار أعلى فيما بعد ؛ بينما يسارع صغار المستثمرين إلى البيع، خوفا من استمرار تدني الأسعار، خاصة وأنه ليس بمقدورهم السيطرة على السوق وتحريك السوق لدفع الأسهم إلى الارتفاع.
- يعتمد كبار المستثمرين فى قرارات البيع والشراء على تحليلات موضوعية هادئة، تقوم على توفر المعلومات. ويعتمد صغار المستثمرين على حسهم الذاتي وما يتناقلونه من إشاعات، فيسمون لهذا السبب (مسببي الضوضاء)، لأن قراراتهم وردود أفعالهم تأتي انفعالية وصاخبة.
- يقول المثل : «إذا كنت زورقا صغيرا فابق قريبا من الشاطئ».
- تأسست أقدم بورصة لتداول الأوراق المالية في العالم في أمستردام العاصمة الهولندية عام 1602.

السرية والعشوائية في الإدارة الاقتصادية

- تشمل المدخلات الكمية رأس المال والعمالة والموارد الطبيعية والأرض، وتشمل المدخلات النوعية المعارف العلمية والتقنية الإدارية.
- تمثل المدخلات النوعية 75٪ من اقتصاديات الدول المتقدمة مقابل 25٪ للمدخلات الكمية، والعكس ينطبق تماما على الدول النامية. ومن المؤكد أن المدخلات النوعية هى الأقدر على تحقيق قيمة مضافة وعائدا اقتصاديا أعلى.

ويرجع تعثر الرأسمالية في بعض الدول إلى العجز عن إنتاج رأس المال والعجز عن تدويره وتشغيله لأن معظم الأصول عشوائية وغير مرخصة ومعظم الأنشطة سرية وغير مسجلة مما يحد من فرص التوسع في استثمارها وتوليد قيمة مضافة يتم تدويرها.

غسيل الأموال يزيدها قذارة

- بلغ حجم الأنشطة غير المشروعة على مستوى العالم عام 2000 نحو600 مليار دولار تمثل تجارة المخدرات 70٪ منها. ويحاول أصحاب رؤوس الأموال المحرمة هذه التسلل بها إلى الدول النامية التي تتكالب على جذب الاستثمارات دون اعتبار لمصدرها.
- يبدأ هؤلاء بإنشاء أنشطة وهمية مثل : تجارة التحف والمضاربة بالأسهم لإضفاء نوع من الشرعية عليها حتى يمكنهم تحويلها إلى الدول الكبرى التى لا تسمح للأموال القذرة بالعبث فى اقتصادها من خلال تحركاتها العشوائية وغير المسئولة ؛ ولما لها من أثر سلبى على خفض قيمة عملاتها الوطنية ورفع معدلات التضخم والإخلال بتوزيع الدخل والسياسات الاقتصادية.
- تبلغ القذارة التي يتم غسلها 2٪ من الناتج الإجمالى العالمي.
- أنشئ في إحدى جمهوريات الموز في أمريكا الجنوبية نحو 100 بنك في فترة وجيزة، وبمعدل بنك لكل ألف مواطن لاستقطاب الأموال القذرة، فلم تحقق تلك الدولة نموا حقيقيا لأن هذه الأموال تبقى ساخنة وتخرج بسرعة لأنها تدخل بسرعة.

لحم النعام أم ريشه؟

- رغم حداثة تربية وإنتاج لحوم النعام في السوق المصرى إلا أن مذاقه مستساغ لأنه قريب من طعم اللحم البقرى ؛ مما يضمن تصريفه فى السوق المحلي عندما يتعثر التصدير لسبب أو لآخر.
- يتميز لحم النعام بانخفاض نسبة الدهون ويتميز جلد أرجله بجودته في إنتاج المصنوعات الجلدية ؛ إضافة إلى الطلب على ريش وزيت النعام وعلى الأوتار والدم والأعضاء التناسلية.
- نجحت إسرائيل عام 2000 فى تصدير ما قيمته 200 مليون دولار من لحم النعام رغم أنها تشاركنا فى نفس البيئة والمناخ، ورغم أن الأمر لا يحتاج إلى تقنيات خاصة لا نمتلكها .

بين الموازنة والميزانية

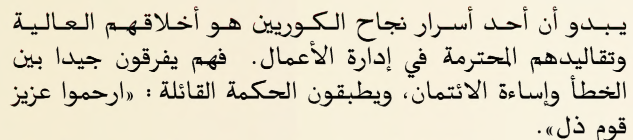
- بدأ الالتزام بتقديم موازنة عامة للدولة اعتبارا من عام 1880.
- موازنة الدولة هي بيان تقديرى لخطة الحكومة خلال عام قادم وتشمل تدبير الموارد وتوجيه النفقات. ويسمى الفارق بين الإيرادات والنفقات (عجز الموازنة). تستنزف الرواتب والمعاشات وبنود الدعم وسداد فوائد القروض نسبة كبيرة من الموازنة المصرية، وتمثل رسوم العبور في قناة السويس وعائدات السياحة عنصرا رئيسياً فى الموارد.
- أما الميزانية فهى بيان تفصيلى بالحسابات الفعلية للحكومة عن العام المنصرم : ما توفر لها من موارد وما ترتب عليها من نفقات.

ولأن الطموحات دائما تتجاوز الإمكانات فإن معظم الدول تعانى من نسبة عجز فى تدبير الموارد اللازمة لتغطية النفقات المتوقعة فى خطة العام القادم. وقد اشترطت اتفاقية الانضمام إلى الوحدة النقدية الأوروبية أن لا يزيد هذا العجز في أي دولة عضو عن 3٪، تأكيدا على مسئولية الدولة عن تدبير الموارد وضبط الإنفاق.





قصة الرجل الذي قالت له البنوك:



مدير شركة دايو يتحدث من مخبئه

يبدو أن أحد أسرار نجاح الكوريين هو أخلاقهم العالية وتقاليدهم المحترمة في إدارة الأعمال. فهم يفرقون جيدا بين الخطأ وإساءة الائتمان، ويطبقون الحكمة القائلة : «ارحموا عزيز قوم ذل».

قبيل حلول عام 2000 كان (كيم شوونج) هو أشهر رجل أعمال في الصناعة الآسيوية، وبخاصة الكورية. أما الآن، في 2003 فهو أشهر رجل أعمال هارب في العالم أجمع.

(كيم) هو مؤسس ورئيس شركة دايو الكورية الشهيرة. يبلغ من العمر 66 عاماً ولكن ذلك لم يمنعه من الهروب والاختباء قبل أن تعلن شركته إفلاسها وعجزها عن سداد ديونها التي بلغت 65 بليون دولار. هرب (كيم) والتزم الصمت، ولم نسمع عنه أو منه سوى هذا الحوار الذي يعترف فيه بأخطائه. لكنه يؤكد أنه مظلوم لأنه لم يكن يقصد ما حدث. وتعتبر قصته نموذجا لرجل الأعمال الذي يقع في الخطأ دون قصد. ولكن العبرة بالنتائج لا بالمقاصد.

> **«عندما تمتطي حصانا غير حصانك، من السهل أن تقع»**
>
> **مثل تركي**

يقول كيم : خطئي الوحيد هو أن طموحي كان أكبر من إمكانات الاقتصاد الكوري. لقد حاولت أن أنجز أكثر مما أستطيع في أقل وقت ممكن، ولم ألاحظ تراكم الديون على الشركة، إلا عندما وقعت الأزمة المالية التي اجتاحت آسيا عام 1997. فلولا هذه الأزمة لكانت دايو الآن أقوى شركة في كوريا بل في العالم. ولكن القدر لم يمهلني!

أعلن القضاء الكوري إدانة كيم في فضيحة مالية أكبر من فضيحة إنرون ووورلد كوم، إلا أنه لم يصدر حكماً نهائياً بصدده، وكأنما اكتفى بهروبه وابتعاده عن البلاد.

يدافع كيم عن نفسه : يتهمونني بأني لص، مع أني لم أفعل شيئاً لنفسي. نعم، كانت هناك بعض الممارسات المحاسبية «غير السليمة» ، ولكن هذا حال جميع الشركات. ولو أمهلوني بعض الوقت، لكنت قد حللت المشكلة.

يصر (كيم) على أنه لم يغادر البلاد هرباً، ولكن استجابة لطلب رئيس كوريا ومعاونيه، الذين نصحوه بمغادرة البلاد مقابل تجنيبه الفضيحة وعدم إصدار أحكام ضده. وهو يقول أنهم يعرفون أنه لم يقصد التلاعب، وهم يقدرون دوره في انعاش اقتصاد كوريا ككل.

قصة (كيم) ليست قصة شخص عادي، بل يرى فيها كثيرون قصة لتحولات الاقتصاد الكوري المعقدة. فقد تمكن من الارتقاء بانجازات شركة (دايو) إلى مستويات لم تعرفها سوى الشركات العملاقة مثل جنرال موتورز وأي بي إم في الولايات المتحدة.

كان توسع (دايو) أسرع من اللازم. وكان يتم من خلال التوسع في القروض، ولكن (كيم) لم يكن يوماً يخشى المخاطرة. كان يؤجل الأرباح للأجل الطويل، ولم يفكر في حصد أرباح في الأجل القصير.

وهناك من يلقون باللائمة على النظام المصرفي الذي سمح له بالغرق حتى أذنيه في الديون، ولكنه يتحمل وحده مسئولية التصرف في القروض التي حصل عليها. فكان يبدو وكأنه يعرف ما يجب عمله، ولم يشك أحد في قدراته الإدارية والمحاسبية.

أسس (كيم) الحاصل على بكالوريوس الاقتصاد شركة دايو عام 1967 برأس مال 10 آلاف دولار. وكانت شركة تجارية صغيرة. ولكن تطلعاته برزت من خلال الاسم الذي اختاره لشركته (دايو)، وهي تعني بالكورية (الكون الفسيح).

بدأت (دايو) العمل في مجال المنسوجات وتمكنت من إغراق أسواق نيويورك ببضائعها وحققت مكاسب خرافية. في هذه الأثناء أعجب الرئيس الكوري السابق (بارك شانج هي) بأسلوب (كيم) في الإدارة. فقد كان الرجل يزور المصانع بنفسه ويوزع الحلوى على العاملين ليحفزهم على العمل لاتمام صفقات المنسوجات الأمريكية في مواعيد التسليم المحددة. قرر الرئيس الكوري تسليمه أحد المصانع الحكومية للصناعات الثقيلة. فهذا المصنع كان يخسر على مدى 37 سنة، ولم ير الرئيس طريقة أخرى للتخلص منه أو لإنجاحه سوى التنازل عنه للإدارة الحكيمة لرجل الأعمال (كيم).

تمكن (كيم) من تحقيق أرباح للمصنع خلال عام واحد. فقد عمل فيه ليل نهار، وكان ينام فيه ولا يغادره إلا نادراً. وانطلاقا من نجاحه في المصنع، أعطاه الرئيس شركة حكومية لصناعة السيارات وأخرى لصناعة السفن، ليديرهما بلمساته الإدارية السحرية التي تحول التراب إلى ذهب. وهذا ما حدث بالفعل. فقد تمكن من تحويل (دايو) إلى ثالث أكبر شركة كورية بعد (سامسونج وهيونداي).

نفذ (كيم) مشروعات هائلة في عديد من دول العالم، وكان يقول : (كلما زادت المخاطرة، زادت الأرباح). فقد نفذ مشروعات بناء هائلة في ليبيا بلغت 3 بليون دولار عام 1981، ولكنه تسلم جزءً كبيراً من قيمتها في صورة نفط خام. فكان أن قرر شراء مصفاة نفط في بلجيكا ليحصل على أعلى استثمار من هذا النفط الخام. وأقام مصنعاً لإطارات السيارات في السودان وتسلم مستحقاته في شكل قطن خام، ثم قام بتصنيعه.

في عام 1989 نشر (كيم) كتابه : إنه عالم كبير، وسننجز الكثير It's a big world and there is lots to be done الذي باع 2 مليون نسخة في كوريا وحدها، وترجم إلى 21 لغة أخرى. فقد كان (كيم) بطلاً قومياً.

كانت دايو أكبر من أن تفشل. وكان (كيم) يحصل على كل التسهيلات والقروض التي يريدها للتوسع داخل دول أخرى ومجالات أخرى. فقد توسع في إيران وأوزبكستان وبولندا وأوكرانيا والهند وفيتنام. ونافس شركات عالية في المناقصات الدولية. فقد بلغ عدد العاملين في (دايو) عبر العالم 320 ألف موظفا في 110 دولة. كانت (دايو) تنتج السيارات والتليفزيونات ومكونات الطائرات وحتى آلة البيانو ولكنها لم تنتج أي أرباح حقيقية. فحتى في أفضل نتائجها عام 1998 بلغت خسائها 458 مليون دولار، رغم أن إيراداتها بلغت رقماً فلكياً هو 51 بليون دولار. الحقيقة أن (كيم) غامر وخسر. تركزت استراتيجيته على غزو الأسواق التي لا تحقق أرباحا إلا في الأجل الطويل، مثل سوق

> **«من يطلب كل شيء، يفقد كل شيء»**
>
> **مثل فرنسي**

السيارات. عقد (كيم) صفقات مع الدول على بناء مصانع لصناعة السيارات، على أن يساهم هو بالنصف وتساهم الدولة بالنصف الآخر، مقابل حصوله على تسهيلات على استيراد القطع والمكونات المستخدمة في الإنتاج، بالإضافة إلى أيدي عاملة رخيصة. كان يهدف إلى صناعة مليوني سيارة، يأتي نصفها من خارج كوريا، على أن يصب الجزء الأكبر من القيمة المضافة في شركة (دايو).

يقول كيم: يلومونني لأنني لم استطع أن أنقذ الشركة من الإفلاس ببيع بعض المشروعات أو المصانع لشركات أجنبية. ولكن كيف لي أن أبيع أي شيء، وكلها مشروعات مشتركة مع دول أخرى؟ لم أتمكن من إقناع أي طرف مشارك بشراء نصيبي في المشروع، أو حتى بالبيع لطرف ثالث، فهناك اتفاقيات دولية تعوق ذلك. هل هذه غلطتي؟ فأنا لم أضع البيع في ذهني من البداية. لقد كان هدفي هو الإنتاج .. الإنتاج فقط.)

ضربت الأزمة المالية آسيا في توقيت خطير لشركة (دايو). كانت دورة أعمال (دايو) في منتصف مرحلة الإنتاج، وهي غارقة في الديون. ولم يكن بمقدورها أن تبيع أي منتج وهو نصف مصنع. ولم يكن بمقدورها بيع أي من مصانعها وهي ما زالت مزدحمة بمنتجات غير مكتملة. وكان كيم قد اقترض 20 بليون دولار ليمول التوسع العالمي لشركة (دايو).

يقول معلقا على هذا: حاولت أن أحقق في خمس سنوات ما يتطلب 15 سنة من العمل المستمر. كان تركيزي منصباً على ضخ المزيد من الاستثمارات بغرض التوسع للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير. ولم أكن قد جنيت أي أرباح من عوائد هذه الاستثمارات.

الأخطر من هذا أنه بدأ يسحب من استثمارات بعض المشروعات المستقرة ليسد حاجة بعض المشروعات المتعثرة. فكانت المحصلة في النهاية أن اتجهت المشروعات المستقرة نحو التعثر هي الأخرى. (كيم) معروف بمشاحناته العنترية مع البيروقراطيين. فهو يصر على أن الأزمات المالية ليست أزمات اقتصادية. ويرى أن حل الأزمات المالية هو بالتوسع في منح القروض للشركات حتى تعود الأوضاع إلى بر الأمان.

وفي أحد الاجتماعات مع (كانج بنج كين)، مستشار رئيس كوريا للشئون الاقتصادية، طالب الحكومة بذلك. ولكن (كانج) رد عليه بأن (الحكومة لا تستطيع أن تستمر في الانفاق على الشركات المتعثرة. وأنه من الضروري إطلاق الحرية لقوى السوق كي تعمل على توازن العرض والطلب.) فأنفعل (كيم) وقال له: (إذن ما جدوى وظيفتك في الحكومة؟).

يصف أحد الاقتصاديين طريقة (كيم) في إدارة (دايو) بأنه يدير قروض الشركة كما لو كان فردا عاديا يستخدم بطاقة إئتمان. ولكنه لا يعرف رصيده الحقيقي. فيظل يشتري ويشتري حتى تزيد ديونه عن رصيده، فلا يجد أمامه سوى أن يقترض. وبدلا من أن يفكر في السداد يفكر في مزيد من المشتريات.



المصـــدر:

Wanted. By: Louis Kraar Fortune, Feb.3, 2003. Vol. 147, No. 2. pp 36 - 43.

أصيب (كيم) بجلطة دماغية عام 1998، ولكنه غادر المستشفى ضارباً بأوامر الأطباء عرض الحائط ليعقد اجتماعاً مع رئيس كوريا ويطلب منه مزيداً من القروض. إلا أن الأزمة المالية لم تبق المزيد من الأموال التي يمكن توجيهها لدايو كما كان الأمر في السابق.



لم يجد (كيم) بداً من رهن جميع ممتلكاته التي تبلغ بليون دولار لدى المؤسسات المالية كضمان لسداد قروض الشركة. إلا أن كوريا كانت مصرة على المضي قدماً في سبيل المزيد من التحرر الاقتصادي. فقد وصل (كانج) إلى منصب وزير المالية. ولم يجد حلاً للخروج بكوريا من الأزمة المالية العاصفة سوى تقليص القروض وإطلاق الحرية لقوى السوق.

فكر (كيم) في الانتحار على طريقة الآسيويين عندما تموت أحلامهم، ففي أغسطس 1999 وضعت البنوك شركة (دايو) المتعثرة، تحت الحراسة، لأنها كانت تهدد الاقتصاد القومي ككل.

يقول (كيم): كنت أعتقد أنهم سيتركون الشركة تعمل كي يحصلوا على مستحقاتهم من أرباحها. ولكنهم فككوها بدلاً من ذلك. وباعوها جزءاً جزءاً.

«الإرادة قد تكون جنة الرجل وقد تكون جحيمه»
مثل آيسلندي

يرد أحد مديري البنوك: ليس في هذا ما يستدعي الاستغراب. فنحن رجال أموال لا رجال أعمال. فواتير (دايو) تبلغ حوالي 700 مليون دولار. فهل نحصل على مزيد من القروض كي نسددها؟ هذه وظيفة رئيس الشركة. وقد فشل فيها. فلماذا نتوقع نحن أن ننجح فيها؟ وظيفتنا هي استعادة الأموال، وليس إدارة الأعمال.

يقول (كيم) عند هذه النقطة: طالبوني بالرحيل. فلم أكن أمثل بالنسبة لهم سوى إنسان فاشل. ولم يعرفوا ماذا يفعلون بي.

كانت مظاهرات العمال تطالب بمحاكمة (كيم) لمسئوليته عن فشل الشركة. وكانت أقل الهتافات المناوئة له حدة تقول: تنح. تنح. ليس من حقك أن تستمر في الإدارة. ولكي تحتوى أزمة انهيار (دايو) قامت الحكومة الكورية بضخ 130 بليون دولار في النظام المصرفي الكوري. وتوصلت إلى اتفاق مع الدائنين يحصلون بمقتضاه على 40٪ من مستحقاتهم. على أن تعاد جدولة بقية المستحقات لفترات سداد أطول.

«لا نضل الطريق إلاّ عندما نعتقد أننا نعرفه»
مثل صيني

في نوفمبر 1999 ترك (كيم) رسالة مكتوبة لمرؤسيه، يعترف فيها بأنه أساء إدارة الأزمة. وقال: لم يكن أمامي سوى الاستماع للنصيحة ومغادرة البلاد. كنت آمل أن يحافظوا على الشركة كما هي. وأن أعود بعد أن تمر الأزمة بسلام.

واليوم بعد مرور أكثر من ثلاث سنوات، مازال (كيم) في منفاه، ولا أحد يرحب بعودته. وفي هذا يقول: أهم شيء في بلادنا هو الشرف والأمانة. وبعد أن حدث ما حدث، كيف يمكنني أن أواجه الناس؟

هو يعيش الآن متنقلاً بين فرنسا وألمانيا وآسيا، باستخدام جواز سفره الكوري. فيبدو أن البوليس الدولي لا يطارده. وما زال بعض معارفه في دول كثيرة يستقبلونه بلقب المدير كيم. وهو يعمل حالياً استشاريا لإحدى الشركات الفرنسية العاملة في آسيا. ويقول: أريد أن أشغل نفسي بالعمل لأني أريد أن أنسى كل شيء.

مر (كيم) بثلاث أزمات صحية استدعت تدخلاً جراحياً في ألمانيا وفرنسا، ولم يتمكن من دفع نفقات المستشفيات لولا زوجته (أهيجا)، التي ما زالت تعيش في (سول) وتسانده بأموالها الخاصة. ولهذا السبب فهو ما زال يأمل في العودة إلى وطنه، ويحصل على عفو من رئيس كوريا.



3 التمويل

إذا استقر رأيك على المجال الذي تود أن تعمل فيه، فستكون الخطوة التالية هي الحصول على التمويل. فمن أين تبدأ هذه الخطوة؟

أبدا بالنظر إلى نفسك. فالتمويل الذاتي يعتبر الخيار رقم واحد الذي يقفز إلى الأذهان، والذي يلجأ إليه معظم المستثمرين وأصحاب المشروعات. أما إذا قادك بحثك إلى مصادر تمويل أخرى، كالبنوك مثلا، فستسأل عن حجم المساهمة المالية التي ستقوم بها في مشروعك. فإن لم تكن أنت مؤمنا بجدوى وإمكانية نجاح مشروعك، فكيف تدعو الآخرين للمخاطرة بتمويله؟

ابدأ بجرد شامل للأصول التي تمتلكها. وغالبا ما ستكتشف مصادر لم تكن تعلم أنك تمتلكها. قد تتضمن مصادرك الشخصية للتمويل حسابا بالبنك، أو دفترا للتوفير، أو بعض العقارات، أو بعض المقتنيات الثمينة من تحف وغيرها. يمكنك بيع هذه الأصول أو استخدامها كضمان لقروض من البنك.

تعلم لغة القروض:

بعد أن تحصل على القرض الذي كنت تسعى إليه، لا تفرح كثيرا وتعتقد أنك وصلت إلى نهاية المطاف. اقرأ بنود العقد جيدا، خاصة ما هو مكتوب بخط رفيع. استشر محاميا ومحاسبا. فأوراق القرض الذي حصلت عليه عادة ستتضمن ما يلي:

- **اتفاق قرض:** يتضمن هذا المستند كل الوعود التي قطعتها على نفسك أمام البنك المقرض، والتزام باستخدام القرض في المشروع الذي حددته بالفعل.
- **سند التزام:** تحدد هذه الورقة الخدمات والعمولات المستحقة على القرض وجدول السداد. كما تحدد الأحوال التي تعتبر خروجا عن بنود العقد، بحيث لا تتخطاها. وعادة ما تكون هناك مهلة للإصلاح في حالة التجاوزات.
- **اتفاق كفالة/ ضمان:** وتتضمن الأصول الشخصية التي ترهنها مقابل القرض.

أما القرض ذاته فلن يخرج عن واحد من الأشكال التالية:

- **قرض ائتماني:** وهو قرض قصير الأجل. عادة ما تكون نسبة العمولات والخدمات التي يتحملها العميل عن هذا القرض قليلة نسبيا مما يقلل المخاطر المترتبة عليه. يطلق على هذا القرض أيضا القرض الدائري. وعادة ما تكون مدته لعام واحد، قابلة للتجديد.
- **قرض مقسط:** يسدد على أقساط متساوية تتضمن المبلغ الأصلي ونسبة العمولة والخدمات.
- **قرض البالون:** لهذا القرض مسميات متعددة. لكنها جميعا تشترك في أن العميل يحصل على القرض دفعة واحدة، ويسدد نسبة العمولات والخدمات فقط أثناء مدة القرض. أما المبلغ الأصلي فيتم سداده دفعة واحدة في آخر يوم من مدة القرض.
- **القروض المضمونة وغير المضمونة «بكفالة وبدون كفالة»:** عندما يكون للعميل تعامل سابق مع البنك سار سيرا حسنا، وعندما يكون مسئولو البنك مقتنعين بأهمية المشروع وجدواه، وعندما تكون فرص سداد القرض جيدة، يمكنك أن تحصل على قرض غير مضمون أو بدون كفالة. هنا يتنازل البنك عن أي رهن مقابل القرض، أو يحصل على رهن بسيط.

لكن أصحاب المشروعات الجديدة لا يحصلون عادة على هذا النوع من القروض. إذ يصر البنك على منحهم قرضا بضمان أو كفالة. لكن نسبة الخدمة والعمولة تكون أقل من القرض غير المضمون.

> **«أؤمن بأن الحياة عبارة عن فرص متتالية نكاد أن نخسرها جميعا. معظم ما نعزوه للحظ ليس حظا أبدا. الحظ هو أن تنتهز تلك الفرص وتتحمل مسئوليتك تجاهها».**
>
> **هوارد شولتز - رئيس ستاربكس للقهوة**

كيف سيقيمك البنك؟

قبل أن تتقدم للحصول على قرض، ولزيادة فرص حصولك على ما تريد، يجب أن تعرف ما يبحث عنه البنك المول في أوراقك. يقوم قرار أي بنك بمنح القرض من عدمه على أربعة معايير أساسية، هي:

1- تاريخك الائتماني: أول ما يبحث عنه أي باحث ائتمان ليرى حسن تعاملك مع البنوك، ومدى وفائك بديونك والتزامك في تعاملاتك السابقة. فإذا كانت هناك نقاط سوداء في سجلك، فسيرغب مسئولو الائتمان في سماع تفاصيل أكثر وتفسير مقنع لذلك.

2- شخصيتك: قد يكون من الصعب قياس الشخصية أو تقييمها. لكن مسئولي البنك يستخدمون تاريخك الائتماني للوصول إلى هذه النقطة أيضا. فأي إعلان لإفلاس، أو تهمة مالية أو ما شابه يؤثر تأثيرا سلبيا على سمعتك وتقييم شخصيتك. ولن يأخذ البنك بأقوالك فقط. فهناك إدارة استعلام ائتمان للاستعلام عن العملاء، والتأكد من تاريخهم والمعلومات التي قدموها للبنك.

3- القدرة على السداد من موارد أخرى: ماذا لو لم ينجح مشروعك، وفشلت في سداد القرض من عائداته؟ هل تملك أصولا أخرى تمكنك من السداد؟

4- الضمان أو الكفالة: بما أن هذا قد يكون أول مشروعاتك الخاصة، فستحصل غالبا على قرض بكفالة أو ضمان. فما هي الضمانات التي يمكنك رهنها، من أسهم وسندات، أو عقارات، أو معدات أو آلات؟



المصدر:
Entrepreneur's Instant Start-Up Guide.
PP 7 - 8.
By: Rieva Lesonsky



كيف تفاوض العنيدين
وتفوز على الشرسين

«إذا دخلت حلبة التفاوض وأنت تتوقع الأسوأ، فسوف تحصل تماما على ما توقعته. لكن الاستعداد الجيد وخطة العمل المحكمة تجعلك تقلب الطاولة على رؤوس المفاوضين المغرورين».

فرض المناخ الاقتصادي الحالي وتوقعات الحرب ضغوطا عنيفة على المفاوضين. في كل أنحاء العالم وفي كل الصناعات والنشاطات، يتم الآن تأجيل اتخاذ القرارات وتخفيض المشتريات والضغط على البائعين لرفع أرقام المبيعات. فكل منا يواجه ضغوطا تفاوضية عنيفة من عدة اتجاهات. في هذه الأيام وأكثر من أي وقت مضى، عليك أن تتذكر أن المشكلات التي تواجهها والضغوط الواقعة على كاهلك، لا تخصك وحدك. فالمفاوض الذي يجلس على الطرف الآخر من الطاولة يعاني مثلك، وربما أكثر منك.

من القواعد الذهبية للتفاوض، وسواء كنت بائعا أو مشتريا، أن تدرك دائما أنك أقوى مما تظن، وأن أوراقك التفاوضية - لو أحسنت استخدامها - ربما تكون أكثر من أوراق منافسيك. المشكلة لا تكمن في ما تملكه من قوة وسلطة ومساحات للمناورة، بل في إدراكك أن الطرف الآخر أيضا يعاني مثلك وأكثر، ويظن أن هوامشه التفاوضية ضيقة ومحدودة.

أنت تعرف احتياجاتك، فهي مصدر الضغوط التي تستشعرها. الطرف الثاني لديه احتياجات أيضا، وهو يعاني من ضغوطها عليه وعلى مؤسسته. وعليك أن تسأل نفسك دائما: ترى! ماذا تخبىء أجندة وملفات الطرف الثاني من ضغوط تثقل كاهله وترفع ضغطه؟

أثبتت الأبحاث والاختبارات العملية أن المفاوضين الذي يظنون أنهم سيواجهون مفاوضين أقوياء وعنيدين يخلصون إلى نتائج أقل بكثير من المحتمل ومن المتوقع. فكما يقول خبراء التفاوض العالميون فإن ما تحصل عليه هو دائما ما تفاوض عليه لا ما تستحقه أنت أو مؤسستك أو منتجاتك وخدماتك.

تقول (كريستينا ديكمان) أستاذة الإدارة في جامعة يوتا: «يظن الناس أنهم سيكونون عنيدين وتنافسيين عندما يواجهون مفاوضين أشداء. ولكنهم يتراجعون عندما يواجهون مواقف صعبة ومفاوضات شاقة».

فلماذا لا يرتقي المفاوضون دائما إلى مستوى الحدث؟

يعود السبب كما ترى الدكتورة (ديكمان) إلى الحوافز. فالناس يفضلون الوفاق والاتفاق على النزاع والشقاق ويخشون الوصول إلى طريق مسدود أو لا اتفاق. معظم الناس يميلون إلى الحلول الوسط، رغم أنها - في معظم الأحوال - ليست أفضل الحلول. وهكذا، فإن المفاوضين غير المحنكين يتراجعون دائما أمام أول عقبة، ويهتزون مع أول تهديد أو وعيد. فهل يمكن التعويل على هذه الاستنتاجات في التفاوض؟ الإجابة هي نعم. فسوف تستفيد كثيرا إذا ما أشيع عنك أنك مفاوض عنيد، وأنك كثيرا ما تلغي الاتفاقيات وتوقف المفاوضات إن لم تحصل على ما تريد. وهذا سيدفع الآخرين إلى تقديم التنازلات لك، حتى إنك قد تحصل على تنازلات لم تطلبها. وعلى النقيض، عندما تظن أن قبيلك سيكون عنيدا وعنيفا، فسوف تستجيب له بطريقه تشجعه على التمادي في عدوانيته، وهذا كفيل وحده بدفعك إلى تقديم تنازلات لم يتوقعها الطرف الثاني، ولم يطلبها.

وهذه بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها لمواجهة مفاوضيك الأشداء، ودون استثناء:

1. تأكد دائما أن الناس يبالغون في الظاهر باستعراض قوتهم. لتحصل على أول تراجع من مفاوضك العنيف، اقترح مكان التفاوض، وتمسك بوجهة نظرك. حتى لو كنت تفاوضه في مكتبه، لا تقبل الجلوس على الكرسي الصغير أمام مكتبه وهو يفرد ذراعيه الطويلتين على مكتبه الأنيق. خذه إلى مكان الجلوس في زاوية المكتب أو غرفة الاجتماعات.
2. إذا كنت تفاوضت معه سابقا أو تأكدت بأنه مفاوض عنيد، وأن شراسته أصبحت حديث القاصي والداني، واجهه بهذه الحقيقة. قل له: «أعرف مدى عنفك والطريقة التي تهاجم بها الآخرين. وأريد أن أوضح لك أن أي خروج عن المنطق سيكون بمثابة خروج عن النص. وصوتك الذي ارتفع في المرة الماضية، لن يجد أذنا صاغية هذه المرة. فإذا أردت أن تسمع (بضم التاء) عليك أولا أن تسمع (بفتحها).
3. إذا كنت تعرف أن قبيلك عنيف بطبعه وأنه مقاتل وغير منطقي في طروحاته، وأنه يعطي نفسه أكثر من حجمه، لا تفاوضه وحدك. خذ معك أحد أعوانك واطلب منه أن يحضر معاونيه. يمكنك أن توقفه عند حده بتجاهله أثناء عملية التفاوض بمواصلة توجيه الحديث إلى زملائه. سيشعر أنك تتجاهله لأن أسلوبه غير منطقي ومن ثم فهو غير مقبول.
4. لا تذهب للمفاوضات بدون تخطيط وبدون استراتيجيات للرد. اعمل واجبك المدرسي واهتم بكل التفاصيل. التخطيط يعني وضع سيناريوهات لما يمكن أن يوجه إليك من نقد سخيف، أو يوضع على كاهلك من ضغط عنيف. إذا قال لك قبيلك مثلا: «أسعارك مرتفعة جدا» ثم رفع صوته وصاح: «نحن يا أخي لا نحصل منكم على القيمة المناسبة لما ندفعه من أموال» فكيف ترد؟ قدم له فورا مقارنات بين أسعارك وأسعار المنافسين. ووضح الأسباب.
5. أحيانا لا تكون مضطرا للرد بمقارنة الأسعار. مقارنة الأسعار قد لا تكون مناسبة حتى وإن كانت جودتك أعلى وخدماتك أفضل. قل لمن يرفع في وجهك حجة الأسعار: «نحن لا نقارن أنفسنا بالآخرين. هم يعرفون أكثر منك، وربما أكثر منا لماذا أسعارهم منخفضة. يمكنكم أن تسألهم، ولكنهم لن يجيبوك. فالأسعار تنخفض دائما لأسباب يتم إخفاؤها عن المشترين».
6. لا تقدم تنازلات إلا في اللحظة الأخيرة، وبعد أن تحصل على مقابل لكل تنازل تقدمه. الأهم من ذلك أن لا تكون تنازلاتك نمطية ومتكررة. إذا خفضت السعر أول مرة بنسبة 5٪ فسيتوقع الطرف الآخر أنه ربما سيحصل على نسبة مماثلة إذا استمر في التفاوض. قدم له في المرة التالية 2٪ لكي يدرك أن جهده الرهيب لن يأتي له في التنازل التالي بأكثر من 1٪ وربما بـ 0٪، فيتراجع ويعرف أنه أخذ كل ما يستطيع.

في كل الأحوال ومهما يكن حجم موضوع التفاوض أو حجم الأموال، عليك أن تفاوض وأنت تضع باعتبارك حقيقة نفسية واجتماعية وتفاوضية راسخة. الناس لا يفاوضون من أجل المنتجات والخدمات والأموال والوقت والجهد فقط. الناس يفاوضون من أجل إشباع الأنا وإرضاء الذات. ولهذا السبب، عليك أن تفاوض بقوة وإصرار دون أن تنسى أهمية حفظ ماء وجه الطرف الآخر. تفشل معظم المفاوضات بسبب العناد وغياب الموضوعية. حتى عندما تفاوض الشرسين والعنيفين، حاول أن تكسب وأن يكسب الآخرون.

HARVARD Management Update

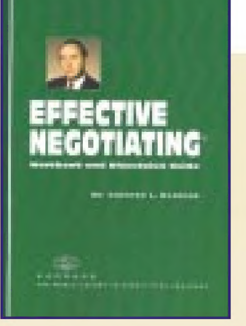
المصدر:

Anne Field
How to Negotiate with a Hard-Nosed Adversary.
Harvard Management Update. Article Reprint No. U0303A March 2003.



من التفاوض إلى التراوض

From Negotiation to Egotiation



أشرنا في العدد الماضي إلى مدرسة (كاراس) العملية في التفاوض. يرى (كاراس) أن الناس يتفاوضون في الظاهر من أجل: المال والوقت والسلع والخدمات. ولكنهم يتفاوضون في الواقع من أجل إرضاء الذات والإنجاز وترويض الآخرين. وهذه أبرز قوانينه التفاوضية:

- كل شيء قابل للتفاوض: الوقت والأموال وفترات الإمهال.
- لأن لكل مفاوض نمطه الخاص، احتفظ بملف يلخص سلوك كل من تفاوض معهم.
- عند بدء التفاوض، ليبقى فمك مغلقا وأذناك مفتوحتين.
- لا تنخدع بلغة الجسم والإشارات المصطنعة، للمفاوضين البارعين حركات كثيرة مفتعلة.
- ابق الحد الأدنى لتنازلاتك والحد الأعلى لطلباتك سرا دفينا.
- ارفع مستوى الرضا والقناعة لدى الطرف الآخر، لأن الناس لا يتفاوضون من أجل المال والمنتجات والخدمات فقط، بل من أجل الإحساس بالفوز.
- أترك لنفسك هامشا كبيرا - دائما - سواء كنت بائعا أو مشتريا.
- لاحظ أنماط وأساليب وتوقيتات تقديم التنازلات لدى المفاوض المنافس.
- لا تتنازل أولا ولا تقبل الحلول الوسط دائما.
- قل «لا» مرة واحدة على الأقل في كل عملية تفاوض. موافقاتك السهلة تنهي عملية التفاوض ولا تنهي مشكلات التفاوض.
- لا تضحي بالنزاهة والأمانة ولو خسرت. الكسب المزيف يحقق لك الرضا الظاهري فقط.
- ليكن وقت التخطيط للتفاوض ضعف وقت التفاوض. كلما استعديت أكثر، كانت النتيجة أفضل.
- تذكر نقاط ضعف الطرف الآخر لا نقاط ضعفك فقط. الطرف الآخر يفكر في نقاط ضعفه مثلما تفكر أنت.
- تعلم كيف تنسحب في الوقت المناسب وتقول «لا»، فالوصول إلى طريق مسدود يعتبر استراتيجية إيجابية (أحيانا).
- اختبر عمق المياه قبل أن تقذف بنفسك فيها. جس النبض تكتيك فعال في كل عرض تقدمه.
- ليكن معظم كلامك أسئلة لا إيجابات، فعندما تسأل لن تضطر لتقديم معلومات.
- راجع افتراضاتك المبدئية بين حين وآخر. التفاوض يحتاج إلى معلومات لا إلى افتراضات.
- كلما ارتفعت أهدافك ارتفعت نتائجك. فعندما تستهدف الشمس، ستصيب النجوم على الأقل.
- اجفل وابد نوعا من الدهشة كلما تلقيت عرضا جديدا. اظهر للطرف الآخر أن عرضه غير منطقي.
- تباطأ أو تظاهر بالتباطؤ وكن صبورا. الفرق بين النصر والهزيمة ساعة أو بعض ساعة.
- لا تبد أية علامات على الموافقة حتى بعد أن توافق. احتفظ بكل قراراتك في قرارة نفسك.
- لا تلق بالقمامة في ساحات الآخرين ولا تنعتهم بما ليس فيهم. فاوض باحترام لتكسب الاحترام.
- لا تنفعل لأي سبب، ومهما كانت الخسارة. اضبط نفسك حتى عندما تهزم، فالانفعال هزيمة ثانية.

المختار الإداري BUSINESS DIGEST

نشرة إدارية شهرية
تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي
(شعـــاع)



تقدم للقارئ العربي
أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.
توزع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير
نسيم الصمادي

المحرر المسئول
أمير الغندور

تصميم
عماد عادل توفيق

سكرتارية التحرير
آسر حطيبة

مفارقات إدارية
محمد عبد الهادي عنان

للاشتراك في
«المختار الإداري»

شركة «شعاع»

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03
Email:nasim@edara.com

المكاتب:

الأردن- شعاع ت: 5510492
عمان - 5515636 - 5534291
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 - 2116929 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749929-4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء

رقم الإيداع: 12126
ISSN:1687-0891